

## Dostosowanie działań konkurencyjnych armatorów do zmian koniunkturalnych na rynku żeglugowym

### Wstęp

Utrzymująca się od kilku lat niekorzystna koniunktura na wielu cząstkowych rynkach frachtowych wymusza na armatorach podejmowanie działań dostosowawczych, które mają pomóc w uzyskiwaniu zadowalających wyników finansowych. Ich głównym celem jest najczęściej restrukturyzacja kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto zadaniem, które armatorzy powinni wyznaczyć sobie w fazie stagnacji na rynku frachtowym jest odpowiednie przygotowanie się do kolejnych faz – ożywienia i rozkwitu. Interesujące wydaje się zatem spojrzenie na taktykę realizowaną przez wybranych armatorów przez pryzmat aktualnej sytuacji na rynku frachtowym.

### Strategia marketingowa przedsiębiorstw żeglugowych

Wdrożenie odpowiedniej strategii marketingowej w przedsiębiorstwie jest niezwykle istotnym czynnikiem efektywnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Postępowanie związane z kształtowaniem strategii w przedsiębiorstwach przebiega według podobnego schematu. Następujące po sobie dwie główne fazy w ogólnym ujęciu stanowią: opracowanie strategii oraz jej wdrażanie<sup>2</sup>. Każdą z nich można podzielić na bardziej szczegółowe etapy. Mogą one obok cech wspólnych dla wszystkich przedsiębiorstw zawierać także elementy typowe dla przedsiębiorstw z określonej branży. Tak się dzieje również w przypadku przedsiębiorstw działających na rynku żeglugowym. Na budowę strategii marketingowej armatora wpływają specyficzne cechy żeglugi morskiej. Dlatego warto dokładnie przeanalizować poszczególne etapy postępowania, które należy przejść podczas jej tworzenia. Zainteresowano się zwłaszcza tymi elementami tworzenia strategii, które mają największe znaczenie z punktu

widzenia tematyki niniejszego artykułu. Szczególną uwagę zwrócono na etap stawiania diagnozy, a w jego ramach na dwa aspekty żeglugi morskiej – międzynarodowy charakter działalności i cykliczną naturę.

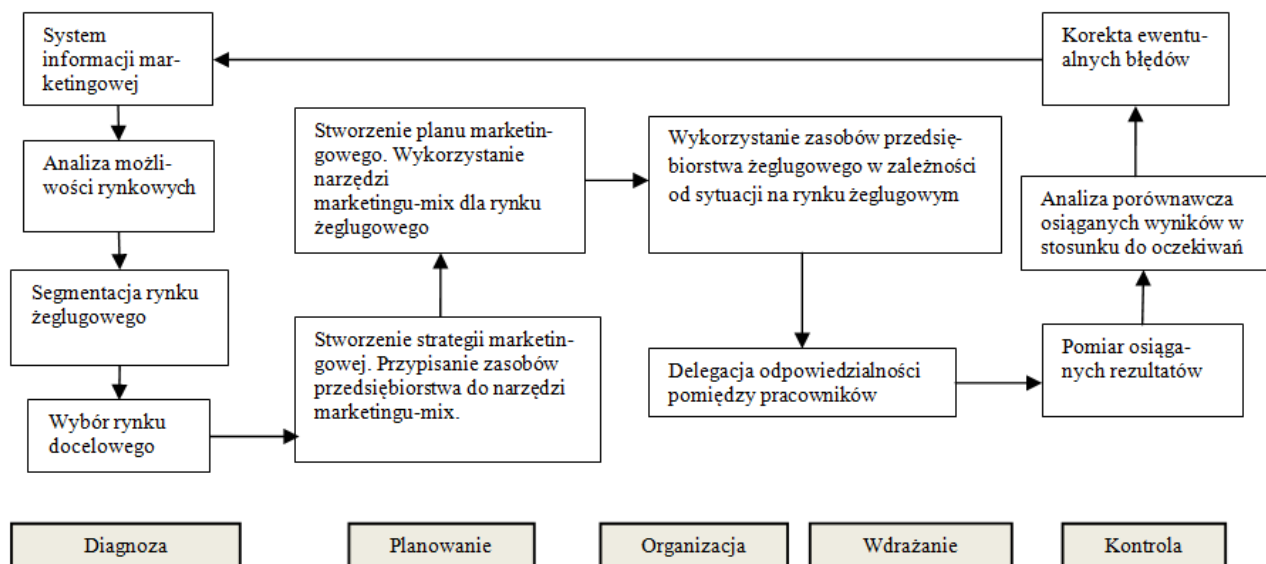
Schematycznie etapy wdrażania strategii marketingowej w przedsiębiorstwie armatorskim przedstawiono na rys. 1. Zasadniczo proces tworzenia strategii składa się z pięciu części, wśród których można wyróżnić dalsze bardziej szczegółowo rozpisane wskazówki. Główne elementy to diagnoza, planowanie, organizacja, wdrożenie i kontrola.

Na schemacie widać, że jednym z pierwszych kroków, które należy wykonać w ramach diagnozowania sytuacji, jest stworzenie systemu pozyskiwania informacji marketingowych i na ich podstawie analiza możliwości rynkowych. Już wtedy konieczne jest uwzględnienie specyfiki funkcjonowania rynku żeglugowego. Wśród głównych właściwości, które powinny wyróżniać proces powstawania strategii marketingowej dla przedsiębiorstwa żeglugowego na tle innych branż, są: zdecydowana konieczność uwzględniania warunków otoczenia międzynarodowego oraz cykliczności rynku żeglugowego. Globalny charakter rynku żeglugowego objawia się na kilka sposobów. Jednym z najważniejszych jest to, że armatorzy pozyskują ładunki i dokonują przewozów w przeważającym stopniu między portami obcymi, najczęściej nie związanymi z krajem siedziby armatora. Oznacza to, że konkurencja między przedsiębiorstwami funkcjonującymi na tym rynku ma takie właściwości. Warto zauważyć, że cały łańcuch zależności handel – żegluga – budownictwo okrętowe ma charakter międzynarodowy. Zależności te cechują architekturę całego rynku żeglugowego. Podkreślany globalny charakter żeglugi cechuje się przede wszystkim tym, że „nie tylko usługi przewozowe są sprzedawane w wielu krajach, ale również narzędzia produkcji (statki) i wiele czynników produkcji transportowej (paliwo, usługi przeładunkowe, ubezpieczeniowe i inne) są nabywane na rynku międzynarodowym”<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Dr inż. Natalia Wagner, Akademia Morska w Szczecinie

<sup>2</sup> Wrzosek W. (red), *Strategie marketingowe*, SGH, Warszawa 2001, s. 14.

<sup>3</sup> Plewiński L., *Polska polityka transportu morskiego w dobie integracji z Unią Europejską*, Wyd. US, Szczecin 2004, s. 32.



**Rys. 1. Etapy wdrażania strategii marketingowej w przedsiębiorstwie armatorskim**

Źródło: Plomaritou E., *The Key Stages of Marketing Implementation In Shipping Companies: an Empirical Research of Marketing Implementation in the Largest Tanker and Liner Companies in the World*, "Shipping in the Era of Social Responsibility", Greece, 2006.

Obok oceny uwarunkowań otoczenia międzynarodowego, w którym przedsiębiorstwo działa, na tym etapie tworzenia strategii należy ocenić przebieg cyklu żeglugowego. Konieczne jest zdefiniowanie aktualnej fazy cyklu oraz próba odpowiedzi na pytanie o moment najbliższego punktu zwrotnego cyklu. W zależności od tego, jaka jest aktualna faza, zupełnie inaczej może wyglądać realizacja kolejnych kroków. Z uwagi na znaczenie tych cech rozważając ewentualną modyfikację omawianego schematu warto rozważyć rozwinięcie etapu stawiania diagnozy i wyraźnie zaznaczenie w jego ramach kroku, w którym należy określić, w której fazie cyklu rynek się znajduje.

Postawienie odpowiedniej diagnozy wymaga oczywiście także uwzględnienia segmentacji rynku, czyli funkcjonowania w ramach częściowych rynków frachtowych, które są definiowane głównie przez rodzaj przewożonego ładunku, nośność statku bądź zasięg geograficzny.

Opisany etap, związany z postawieniem diagnozy odnośnie otoczenia i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, umożliwia stworzenie swego rodzaju rekomendacji odnośnie przyszłych działań. Kolejne kroki mają za zadanie stworzenie strategii, która wykorzysta narzędzia marketingu-mix dla potrzeb przedsiębiorstwa armatorskiego. Zakładają one konieczność dopasowania potencjału przedsiębiorstwa do określonych już warunków rynkowych i wskazanie metod jak najlepszego zdyskontowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Ostatnie etapy polegają na wdrożeniu przyjętej strategii oraz kontroli jej skuteczności. Schemat stanowi zamkniętą pętlę, czyli podejmowane działania muszą nieustannie podlegać weryfikacji a propozycje modyfikacji działań muszą być odnoszone do zmieniających się warunków zewnętrznych.

### Zmiany koniunkturalne na rynku żeglugowym

Bazując na typowym przebiegu cyklu żeglugowego i uwzględniając sieć wzajemnych powiązań sektorów tworzących rynek żeglugowy, można stworzyć schemat objawów typowych dla każdej z faz. Cechy charakterystyczne poszczególnych faz należy przy tym traktować raczej jako pewne wskazówki odzwierciedlające stan rynku, niż jako wyznaczniki, których wachlarz bezwzględnie musi się ujawnić. M. Stopford wyróżnia cztery fazy cyklu: depresję, ożywienie, rozkwit i załamanie (trough, recovery, peak, collapse)<sup>4</sup>. Podział na cztery fazy oraz nadane im nazwy nawiązują do klasycznego ujęcia cyklu koniunkturalnego w gospodarce. Każdej z nich autor ten przypisuje właściwe jej cechy charakterystyczne. Właściwości te na pierwszym miejscu zwracają uwagę na skalę nierównowagi między popytem a podażą usług przewozowych oraz będącą wynikiem tej relacji wysokość staw-

<sup>4</sup> Stopford M., *Maritime Economics*, Routledge, London 2006, s. 40 - 45.

ki frachtowej. Obok nich, wymienia także szereg innych zjawisk cechujących daną fazę, a związanych z szeroko rozumianym rynkiem żeglugowym. Ze względu na te podobieństwa zdecydowano się przytoczyć cechy charakterystyczne tylko jednej z nich – depresji. Na jej podstawie można łatwo wyprowadzić wyznaczniki pozostałych faz. Cechy charakterystyczne depresji stanowią<sup>5</sup>:

- nadwyżka podaży tonażu nad popytem na usługi przewozowe,
- niski poziom stawek frachtowych, ich wartość zbliża się do kosztów zmiennych ponoszonych przez przewoźników,
- dążenie do obniżania kosztów eksploatacyjnych, na przykład poprzez eksploatację statków przy małej prędkości (mniejsze zużycie paliwa),
- statki o wyższych kosztach zmiennych są czasowo wycofywane z eksploatacji,
- aktywny rynek złomowania,
- niskie ceny statków używanych,
- przewaga negatywnych nastrojów wśród przedsiębiorstw z branży morskiej,
- wysoki koszt kredytu na nowe inwestycje tonażowe,
- niski poziom zamówień na nowe statki,
- niskie notowania akcji spółek żeglugowych na giełdach papierów wartościowych.

Przedstawione powyżej podejście do podziału cyklu na cztery fazy nie jest jedynym, które można spotkać w literaturze. Inną propozycją<sup>6</sup> jest wyszczególnienie w jego przebiegu trzech faz: stabilizacji, wzrostu oraz spadku (low/stable, rising, declining). W charakterystyce typowych cech tak podzielonego cyklu podkreśla się znaczenie powiązań fazy wzrostu cyklu żeglugowego z wahaniami gospodarczymi. W tej systematyce cykl żeglugowy jest identyfikowany głównie ze zmianami stawek frachtowych oraz wielkością nowych inwestycji tonażowych, choć obecne są także inne, czasem trudne do zmierzenia, objawy jak np. nastroje przedsiębiorców. Celem prezentowanego w ten sposób ujęcia cykliczności jest wskazanie na najlepszy moment dla nowych inwestycji oraz czas, w którym należy oczekiwać najwyższego zwrotu zainwestowanego kapitału.

Podejmowanie działań mających na celu poprawę wyników funkcjonowania w czasie faz niekorzystnej koniunktury jest typowe dla branż podatnych na

cykliczne wahania o okresie kilku lat. Wiele prawidłowości obecnych w tego typu gałęziach (np. budownictwie) powtarza się także w odniesieniu do żeglugi. W wielu branżach przedsiębiorstwa próbują dostosować swoją strategię do określonej fazy cyklu koniunkturalnego. Dopasowania te nie są prowadzone symetrycznie, co oznacza, że inne działania i o różnym stopniu nasilenia pojawiają się w zależności od fazy. Ta nierównomierność często oznacza raz szybkie wzrosty, a innym razem stopniowe spadki różnych wielkości świadczących o aktywności gospodarczej. Wśród przedsiębiorstw nieczęsto obserwuje się równie dobre efekty zarządzania przedsiębiorstwem zarówno w czasie rozkwitu jak i recesji gospodarczej. Te przedsiębiorstwa, które sprawnie funkcjonują w czasie ożywienia, nie zawsze osiągają równie dobre efekty podczas recesji gospodarczej.<sup>7</sup>

P. Lorange prezentuje cykliczność rynku frachtowego w trochę inny sposób niż M. Stopford. Zwraca on uwagę nie na cechy cyklu lecz na możliwe propozycje działań, które armatorzy tradycyjnie mogą podejmować w zależności od koniunktury żeglugowej. Typowe decyzje armatorów są związane z czterema głównymi obszarami:<sup>8</sup>

1. Czarterowaniem – w tym zakresie należy zdecydować o odpowiednim momencie zawarcia kontraktu oraz o długości jego trwania.
2. Zakupami i sprzedażą statków – aktualna faza cyklu żeglugowego oraz oczekiwania odnośnie wystąpienia najbliższego punktu zwrotnego będą wpływały na liczbę kupowanych i sprzedawanych jednostek a także na obowiązujące na rynku ceny statków.
3. Utrzymaniem potencjału przewozowego. Najważniejszymi zmiennymi uwzględnianymi w tego typu decyzjach są koszty paliwa, ubezpieczenia i załogi.
  - Odbywanie rejsów przy małej prędkości statków (slow steaming). Niektórzy operatorzy liniowi obecnie mówią wręcz o „super slow steaming”. Takie działanie przynosi oszczędności dzięki mniejszemu zużyciu paliwa. Ma jednak wady. Długotrwałe stosowanie „prędkości ekonomicznej” może mieć negatywne konsekwencje dla silnika głównego.
  - Złomowanie statków,

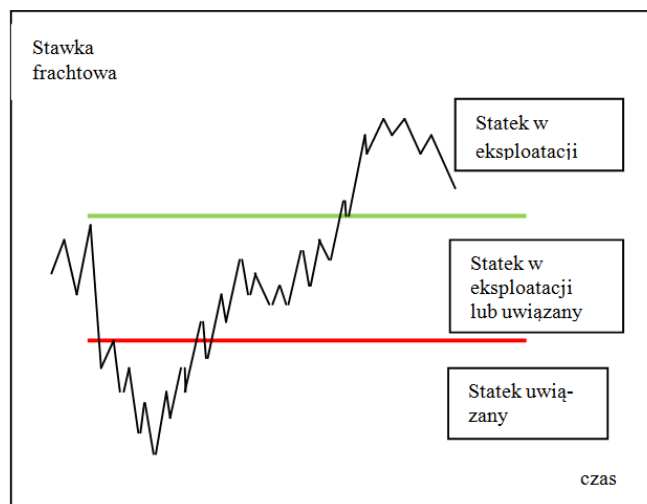
<sup>5</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>6</sup> *A Field Guide for Investors. The Shipping Industry Investment Research*, DVB Bank, 2001, Nr 1, s. 13 -14.

<sup>7</sup> Mascarenhas B., Aaker D., *Strategy over the business cycle*, „Strategic Management Journal”, 1989, nr 10.

<sup>8</sup> Lorange P., *Shipping Company Strategies*, Elsevier 2005, s.44.

- Decyzje o ewentualnym czasowym „uwiązaniu” statków przy nabrzeżu (lay-up). Pozwala to na obniżenie kosztów jego utrzymania i jednocześnie ponowne włączenie do eksploatacji w czasie lepszej koniunktury na rynku. Ponieważ armatorzy dysponują statkami o różnych parametrach, a co za tym idzie innych kosztach eksploatacyjnych, decyzje o ponownym włączeniu jednostki będą podejmowane przez każdego z nich na innym poziomie stawek frachtowych. Na bazie tych zależności tworzone są modele poszukujące optymalnych decyzji w zależności od wysokości stawki frachtowej. Wykres obrazujący te zależności (rys. 2) potwierdza, że można wyznaczyć pewien przedział wysokości stawki, dla którego trudno jednoznacznie wskazać optymalną decyzję odnośnie eksploatacji lub wycofania jednostek z rynku. Takie teoretyczne ujęcie w rzeczywistości oznacza dla armatora dokonywanie dość złożonej analizy kosztów, przeprowadzanej w warunkach niepewności, w oparciu o prognozowane zmiany wielu elementów determinujących sytuację na rynku frachtowym. Decyzje o ponownym włączeniu statku do eksploatacji są bardzo skomplikowane i uzależnione nie tylko od aktualnej sytuacji na rynku frachtowym, ale także od oczekiwań co do przyszłości.
4. Zarządzanie ukierunkowane na obniżanie kosztów operacyjnych związanych ze zmianą bandery, narodowości załogi itp. Wiele decyzji tego typu wiąże się z podkreślanym już międzynarodowym charakterem żeglugi morskiej. Flota często nie ma typowo rozumianej państwowej przynależności. Cechą współczesnej żeglugi jest bowiem zjawisko rejestrowania statków pod obcymi banderami, zwłaszcza tzw. wygodnych (otwartych) rejestrów.



**Rys. 2. Decyzje armatora odnośnie ewentualnego uwiązania statku w zależności od przebiegu stawki frachtowej w czasie**

Źródło: Sodal S., Koekebakker., Adland R., *Value based trading of real assets in shipping under stochastic freight rates*, IAME Conference. Melbourne. July 2006

Globalny kryzys finansowy, który rozpoczął się w 2008 r. przeniósł się na wiele gałęzi realnej gospodarki zwłaszcza w krajach rozwiniętych. Jedną z nich była żegluga morska. Na rynku frachtowym natychmiast zaobserwowano jedną z najważniejszych przyczyn wcześniej cech depresji - gwałtowny spadek stawek frachtowych i tenut dzierżawnych. Sytuacja ta miała miejsce niemal na wszystkich rynkach cząstkowych. Na wielu z nich stawki w dalszym ciągu utrzymują się na niskim poziomie.

Wiele cząstkowych rynków frachtowych jest w dość podobnej sytuacji. Niekorzystna dla armatorów sytuacja od lat jest obserwowana na rynku suchych ładunków masowych. Indeks BDI w ciągu 2008 r. spadł o ponad 90%. W kolejnych latach kilkakrotnie rósł przekraczając poziom 3000 punktów. Jednak wzrosty te nie przyniosły stabilizacji sytuacji. W 2012 r. BDI zdecydowanie spadł osiągając w lutym średniomiesięcznie 703 punkty - poziom niższy niż w czasie załamania w 2008 r.

Nie tylko na rynku suchych ładunków masowych armatorzy po 2008 r. nie osiągają wysokich przychodów. Na rynku przewozów kontenerowych mierzonym indeksem HARPEX także można zaobserwować wahania, choć tu spadki nie są aż tak silne. W latach 2008 - 2009 HARPEX spadł o niemal 80% do poziomu około 380 punktów. Jego notowania odbiły się znacząco w 2011 r. Średnie miesięczne wartości indeksu przekroczyły wtedy 800 punktów. Sytuacja ta

jednak nie utrzymała się długo i w 2012 r. indeks spadł już poniżej 400 punktów<sup>9</sup>.

Pomimo nierównowagi na rynku frachtowym spowodowanej głównie słabym wzrostem gospodarczym wielu państw rozwiniętych i nieufnością rynków finansowych w stosunku do rynków żeglugowych oraz coraz większą nadpodażą zdolności przewozowej związanej z wejściem do eksploatacji nowych inwestycji tonażowych, można wskazać armatorów, którzy w tych warunkach są w stanie skutecznie funkcjonować.

Jednym z armatorów, który jest wskazywany jako dobrze prosperujący na rynku dzięki podejmowaniu działań dobrze dopasowanych do faz cyklu frachtowego jest Diana Shipping<sup>10</sup>. Warto się przyjrzeć konkretnym rozwiązaniom stosowanym przez tego i innych armatorów w czasie kryzysu i zastanowić się, czy podejmowane działania są zgodne z optymalną strategią dla danej fazy cyklu.

W sytuacji nadpodaży tonażu na rynku wielu armatorom trudność sprawia znalezienie zatrudnienia dla swoich statków. Wtedy stopień wykorzystania statków zazwyczaj spada. W tabeli 1 pokazano wskaźnik wykorzystania tonażu Diana Shipping w kolejnych latach. Informuje on o udziale dni, w których statek zarabiał w stosunku do liczby dni, podczas których jednostka była dostępna<sup>11</sup>. Wskaźnik ten powszechnie w branży stosowany jest do pomiaru efektywności armatora w znajdowaniu zatrudniania dla swojej floty. Prezentowane dane świadczą o wysokiej skuteczności armatora w zakresie zawierania kontraktów.

**Tabela 1. Wskaźnik wykorzystania floty Diana Shipping w latach 2007 – 2011 [%]**

2007	2008	2009	2010	2011
99,3	99,6	98,9	99,7	99,3

Zródło: Diana Shipping Annual Report 2011

Sytuacja na rynku nie gwarantuje oczywiście utrzymania tak wysokich wskaźników w przyszłości, a także zysków z czarterów na osiąganym we wcześniejszych latach poziomie. W 2012 r. wygasa dziewięć czarterów na czas. Znalezienie dla tych statków zatrudnienia w dużym stopniu zależy od umiejętności

menedżerskich pracowników operacyjnych przedsiębiorstwa.

Trudności w tym zakresie wynikają nie tylko z nieźrównoważonych wielkości popytu na przewozy i podaży zdolności przewozowej, ale także z sytuacji na innych rynkach. Jednym z najważniejszych czynników jest cena paliw. Warto zwrócić uwagę, że nawet jeśli właściciel statku nie ponosi kosztów bunkru, jak to ma miejsce w przypadku czarteru na czas, to i tak ceny paliw mają znaczenie podczas negocjowania wysokości opłat czarterowych. Zależności te wprost przekładają się na ceny w przypadku czarteru na podróż - koszty paliwa są wtedy istotną pozycją w strukturze kosztów.

Podjęcie do działalności żeglugowej, o którym mówi sam armator, polega na zaakceptowaniu cyklicznej natury rynku frachtowego i podejmowaniu działań dopasowanych do danej fazy cyklu. Głównym celem, który stawia przed sobą jest budowa stabilnej pozycji finansowej, która będzie podstawą do ekspansji w zakresie wielkości floty oraz udziału w rynku w momencie wejścia rynku w fazę ożywienia.

Strategia Diana Shipping jest oparta na dwóch filarach<sup>12</sup>:

- utrzymanie bilansu przedsiębiorstwa na poziomie, który zapewni stabilną sytuację finansową w zmiennych warunkach rynkowych,
- pozyskiwanie atrakcyjnego cenowo tonażu.

Ogłoszona w 2008 r. strategia inwestycyjna Diana Shipping zakładała zwiększenie liczebności floty z 21 do 30 jednostek w 2013 r. Obecnie flota liczy już 26 statków. W czasie gorszej koniunktury powiększenie tonażu nie przekłada się niestety na wzrost przychodów. W latach 2008 – 2011 pomimo wzrostu liczby statków przychody z czarterów spadły o 25%.

Przyjęta taktyka nie jest prosta w realizacji. Z jednej strony w okresie niekorzystnej koniunktury łatwiej jest znaleźć atrakcyjną cenowo ofertę sprzedaży jednostki używanej, z drugiej jednak strony trudniej o pozyskanie finansowania zewnętrznego dla tego typu inwestycji. Nie zawsze bowiem instytucje finansowe, pomimo wiedzy na temat cyklicznego charakteru rynku frachtowego, są skłonne finansować takie przedsięwzięcia. Pomaga wtedy utrzymywanie stabilnej sytuacji finansowej. Wiarygodność przedsiębiorstw żeglugowych w oczach banków zwiększa wypracowywany zysk.

Kolejne działanie armatorów będące taktycznym posunięciem w czasach kryzysu jest związane z kwe-

<sup>9</sup> Shipping Statistics Yearbook 2009, ISL, Bremen 2009; Shipping Statistics and Market Review, ISL, Bremen, No 4, 2012

<sup>10</sup> Choi P., Dry-Bulk Shippers Still In Troubled Water, Seeking Alpha, May 2012

<sup>11</sup> Podczas obliczeń liczby dni dostępnych nie są brane pod uwagę dni, kiedy statek przechodził na przykład zaplanowany przegląd bądź remont.

<sup>12</sup> Diana Shipping Annual Report 2011

stią zagospodarowania osiąganego zysku. W przypadku spółek akcyjnych osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego nie oznacza automatycznie wypłacania dywidendy akcjonariuszom. Pod tym względem w trudniejszym okresie należy być ostrożnym i nie pozbywać się gotówki. Takie podejście stosuje również Diana Shipping, która po raz ostatni wypłaciła dywidendę w 2008 r.

Tradycyjne działania armatorów w czasie kryzysu są ukierunkowane na stosowanie odpowiedniej taktyki w zakresie długości zawieranych umów czarterowych. Statki, którymi dysponuje Diana Shipping pływają zazwyczaj w czarterach o długości 12 – 20 miesięcy. Jeszcze dłuższe umowy zawiera kolejny warty odnotowania armator funkcjonujący m.in. na rynku suchych ładunków masowych – Navios. Został on nagrodzony przez prestiżową gazetę branży morskiej Lloyd's List jako najlepszy armator 2010 r. Armator ten zawiera umowy trwające do 68 miesięcy<sup>13</sup>. Inny armator stosujący strategię długoterminowych umów – Seaspan praktykuje czartery 10-letnie. Zawieranie tak długich umów pozwala wręcz uniezależnić się od cykliczności na rynku. Jeżeli armator z założenia zawiera tylko takie umowy to uzyskuje stabilną sytuację choć jednocześnie może pozbawić się możliwości osiągnięcia przewagi dzięki manipulacji rodzajem zawieranych kontraktów w zależności od fazy cyklu frachtowego. Idealnym podejściem jest dopasowywanie długości umów do stanu rynku.

Celem manipulowania długością zawieranych kontraktów przez armatorów jest wykorzystanie fazy rozkwitu do maksymalizowania własnych przychodów. Warto zawierać długoterminowe czartery w momencie, gdy spodziewany jest spadek bądź niepewna sytuacja odnośnie poziomu stawek frachtowych. Działanie takie jest rekomendowane, gdy na rynku obserwowana jest nadpodaż tonażu i brak jednocześnie przesłanek wskazujących na zmianę tej sytuacji w przyszłości. Ma ono na celu zabezpieczenie interesów armatorów przed ewentualnym spadkiem cen na rynku frachtowym. Działania związane z zawieraniem umów czarterowych wymagają dużego wyczucia tendencji panujących na rynku frachtowym. W fazie wzrostu stawek dla armatora korzystniejsze jest zawieranie umów na rynku spot. W miarę zbliżania się do szczytu cyklu bezpieczniejsze jest zawieranie umów długoterminowych (czarterów na długi czas, czarterów bare boat, CoA). Podobnie należy postępować podczas fazy spadkowej, przy czym kontrakty powinny być coraz krótsze

w miarę jak zbliża się do dna cyklu, tak aby dysponować wolnym tonażem w momencie odbicia od dna i ponownego wzrostu stawek na rynku spot. Wyczucie momentu, kiedy nastąpi odbicie od dna nie jest proste. Zwłaszcza, że słowo moment jest swego rodzaju nadużyciem. W teorii cyklu koniunkturalnego częściej mówi się o strefach zwrotu a nie o punktach zwrotnych. Podobne właściwości cechują morfologię cyklu żeglugowego.

Obok takiego typowego postępowania w trakcie recesji godna uwagi jest także inna tendencja. Jest nią dbałość o zadowolenie obu partnerów, nie tylko armatora ale i czarterującego, przy jednoczesnym dążeniu do realizacji własnych celów finansowych przez armatora. Jest to podejście, które czasem bywa sprzeczne z tradycyjnym nastawieniem do postępowania w kolejnych fazach cyklu frachtowego. Zdarza się, że oznacza konieczność renegotjowania umów czarterowych w trakcie ich trwania. Czarterujący, którzy podpisali zbyt wiele umów w czasie wysokich stawek obowiązujących na rynku, teraz, w czasie kryzysu, dążą do renegotjacji umów i obniżenia płaconych przez siebie opłat.

Jednym z elementów strategii przyjmowanej przez armatorów powinna być pomoc swoim klientom w osiąganiu dochodów. W czasie kryzysu naturalnym odruchem może być chęć do dbania tylko o własną sytuację finansową. Obok tego celu polegającego na koncentrowaniu się na indywidualnych wynikach armatora, nie można jednak zapominać, że przewoźnik jest tylko ogniwem w łańcuchu dostaw. W dłuższej perspektywie zatrudnienie floty danego armatora będzie uzależnione od tego, czy dany łańcuch będzie stabilnie funkcjonował. Efektem takiego podejścia bywa rezygnacja z części zysku, renegotjowanie umów i przystanie na gorsze warunki po to, by łańcuch dostaw przetrwał.

Może się zatem okazać, że recesja wymaga od armatorów szerszego spojrzenia na swoją obecność w łańcuchu dostaw. Postrzeganie swojej roli jako ogniwa, którego celem jest poprawa efektywności i zyskowności całego łańcucha dostaw, a nie tylko swojej. Dlatego celem na czasy kryzysu dla armatorów powinna być elastyczność w kwestii stawek oraz otwartość w odniesieniu do dostosowywania się do wymagań czarterujących i budowanie partnerskich relacji.

Często stosowanym rozwiązaniem, zwłaszcza przez armatorów liniowych, jest wychodzenie poza tradycyjne funkcje przewoźnika poprzez poszerzenie wachlarza świadczonych usług. Proponowanie bogat-

<sup>13</sup> www.navios.com [dostęp: 01.09.2012]

szej oferty jest sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej. Typowe jest funkcjonowanie przewoźnika w ramach rozbudowanej struktury organizacyjnej powiązanych spółek, zajmujących się m.in. logistyką. Przykładem armatora, który dysponuje jednym z najlepiej zorganizowanych systemów logistycznych jest Nippon Yusen Kaisha (NYK). Taktyka, która ma być realizowana przez tego armatora w 2013 r. zakłada dalsze umacnianie działań typu logistyczne usługi wartości dodanej<sup>14</sup>.

Dywersyfikacja działalności jest taktyką, która jest realizowana przez wielu uczestników rynku żeglugowego. Może się ona przejawiać na kilka sposobów, z których każdy kolejny coraz bardziej wykracza poza obszary związane z żeglugą. Może oznaczać obecność na kilku cząstkowych rynkach frachtowych. Najprostszym rozwiązaniem jest obsługa ładunków podobnego rodzaju przez statki o różnej nośności. Innym pomysłem jest obsługa różnych ładunków bądź nawet wejście na rynek pasażerski. Wtedy wyższe stawki na jednym z nich mogą rekompensować niższe przychody uzyskiwane na innym. W takim przypadku ważny jest odpowiedni dobór obsługiwanych segmentów rynku. Przykładem rynku, na którym stawki od 2010 r. cechują się stabilnym wzrostem są przewozy LNG. Ostatnią możliwością to odejście od koncentrowania się tylko na rynku przewozów morskich i obecność na przykład na rynku budownictwa okrętowego, a często wręcz wyjście poza branżę morską i zaangażowanie się w działalność przemysłową bądź rolnictwo. Przykładem łączenia działalności żeglugowej i rolniczej na dużą skalę może być przedsiębiorstwo Alexander & Baldwin, w którego port folio znajduje się obok transportu morskiego również uprawa trzciny cukrowej oraz obrót nieruchomościami. Jest to jedna dwudziestu spółek tworzących amerykański transportowy indeks giełdowy DJTA (a zarazem jedna z dwóch reprezentujących transport morski).

Innym, częstym w czasie kryzysu, działaniem mogą być próby tworzenia różnego rodzaju porozumień pomiędzy armatorami. Celem ich zawierania jest chęć uniknięcia (często wyniszczającej w czasie kryzysu) konkurencji między podmiotami i w rezultacie stabilizacja stawek frachtowych, ale także ujednoczenie standardów oraz możliwości osiągnięcia korzyści skali. Dla potencjalnych klientów, którzy korzystają z usług silniejszej grupy operatorów, istnieje niestety ryzyko narzucania cen wyższych niż rynkowe. Ryzyko to przybiera realny kształt w przypadku, gdy porozu-

mienia powodują zmianę struktury rynku i przekształcenie jej w kierunku występowania monopolu. Należy przy tym pamiętać, że o ile w przypadku żeglugi tram-powej udział ten można liczyć w odniesieniu do rynku cząstkowego, definiowanego przede wszystkim nośnością statków, to w przypadku żeglugi liniowej punktem odniesienia będą poszczególne relacje przewozowe. W takim ujęciu o wiele łatwiej jest przewoźnikowi liniowemu zdobyć na tyle silną pozycję, żeby móc stosować praktyki monopolistyczne.

Przykładem porozumień utworzonych w grudniu 2011 r. mogą być dwa niemieckie pooly zrzeszające masowce handy oraz kontenerowce o pojemności do 1400 TEU (feedery). European Minibulk eG dysponuje flotą około 90 statków o średniej nośności 3000-4500 t, natomiast Container Feeder eG zarządza flotą 200 kontenerowców, a docelowo planuje ją powiększyć do 250 jednostek. W ostatnich kilku latach porozumienia te są drugą próbą konsolidacji małych niemieckich armatorów. Propozycja utworzenia Baltic Max Feeder w 2009 r. zakończyła się niepowodzeniem ze względu na podejrzenia o działalność monopolową oraz protesty czarterujących.<sup>15</sup>

Kolejne działania podejmowane przez armatorów w odpowiedzi na utrzymującą się fazę recesji na rynku frachtowym są związane z zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa. W ostatnich kilku latach obserwuje się wzrost popularności frachtowych instrumentów pochodnych jako zabezpieczenia przed ryzykiem oraz jedną z możliwości zarabiania dzięki znajomości zachowania się rynków frachtowych.

Frachtowe derywaty są to takie instrumenty pochodne, dla których instrumentem bazowym jest wielkość pochodząca z rynku frachtowego. Zmienną tą może być na przykład stawka frachtowa dla określonej relacji przewozowej bądź opłata za czarter na czas. Dwie główne przyczyny angażowania się w handel instrumentami pochodnymi to hedging i spekulacja.<sup>16</sup>

Hedging wynika z chęci zabezpieczenia własnych interesów przez podmioty działające na rynku frachtowym. Zabezpieczenie transakcji rzeczywistych polega na zawieraniu przeciwstawnych kontraktów nierzeczywistych<sup>17</sup>. Straty na rzeczywistym rynku frachtowym są rekompensowane przez zyski na frachtowym rynku instrumentów pochodnych. Dzięki przy-

<sup>15</sup> Hollmann M., *Push for small-ship pools*, „Fairplay”, 19 January 2012,

<sup>16</sup> Mejszutowicz K., *Podstawy inwestowania w kontrakty terminowe i opcje*, GPW, Warszawa, 2008 r., s.40.

<sup>17</sup> Czyli takich, które są tylko rozliczane pieniężnie, a nie wiąże się z nimi fizyczne świadczenie usług.

<sup>14</sup> *More than Shipping 2013*, NYK, Marzec 2011

jęciu przez armatora takiej strategii ograniczane jest ryzyko strat, choć z drugiej strony, blokowana jest jednocześnie możliwość wysokich zysków w momencie nieoczekiwanego wzrostu stawek frachtowych<sup>18</sup>. Im większa zmienność stawek jest obserwowana na rynku, tym bardziej widoczna staje się chęć zabezpieczenia się przed ryzykiem, zgłaszana zarówno przez armatorów, jak i czarterujących.

Drugim głównym celem uczestniczenia w tym rynku, obok zabezpieczenia się przed ryzykiem, jest inwestowanie spekulacyjne nastawione na osiąganie ponadprzeciętnych dochodów. Zawieranie transakcji nastawionych na maksymalizację zysku może być korzystnym zjawiskiem dla rynku. Dzięki nim obroty na rynku rosną, a inwestorzy zaangażowani także w rzeczywiste usługi transportowe, widząc wyższą płynność rynku, częściej postrzegają go jako atrakcyjne narzędzie.

Podmioty zainteresowane uczestnictwem w obrocie tego typu instrumentami to oczywiście przede wszystkim armatorzy, czarterujący i właściciele ładunków, czyli strony, które są obecne na rynku frachtowym i są zaangażowane w fizyczny przewóz ładunków drogą morską. Oprócz nich, pochodnymi instrumentami frachtowymi jest zainteresowana także grupa podmiotów, która nie ma nic wspólnego z organizacją przewozów morskich. Są to banki, instytucje finansowe i fundusze inwestycyjne, których głównym celem jest inwestowanie środków finansowych w przedsięwzięcia o zadowalającej stopie zwrotu z kapitału.

### Zakończenie

Cykliczny charakter zmian jest nieodłączną cechą rynku żeglugowego. Dlatego konieczne jest jej uwzględnienie w procesie tworzenia strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo armatorskie. Już na wstępnym etapie diagnozy należy wziąć pod uwagę ograniczenia i szanse wynikające z aktualnej fazy cyklu oraz podejmować próby prognozowania wystąpienia najbliższego punktu zwrotnego (strefy zwrotnej). Ponieważ wdrażanie i realizacja takiej strategii jest na bieżąco oceniane i ewentualnie korygowane, zmiany, które zachodzą w międzynarodowym otoczeniu powinny wpływać na konkurencyjne działania armatorów.

### Streszczenie

W artykule zbadano problematykę przyjęcia odpowiedniej strategii konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa z branży żeglugowej w zależności od wybranych czynników z ich otoczenia. Przede wszystkim zwrócono uwagę na postępowanie podmiotów z tej branży w zależności od przebiegu cyklu koniunkturalnego. Nie pominięto również kwestii wpływu rodzaju struktury rynku na działania konkurencyjne armatorów.

### Abstract

*This article examines issues of adapting the appropriate competitive strategy by shipowners depending on some factors from their surroundings. Proceedings of shipping companies according to the phase of business cycle was taken into consideration. The influence of the kind of the market structure on competitive actions of shipowners wasn't also omitted.*

### Literatura

1. *A Field Guide for Investors. The Shipping Industry Investment Research*, DVB Bank, 2001, Nr 1
2. Choi P., *Dry-Bulk Shippers Still In Troubled Water*, Seeking Alpha, May 2012
3. Diana Shipping Annual Report 2011
4. Hollmann M., Push for small-ship pools, „Fairplay”, 19 January 2012,
5. Lorange P., *Shipping Company Strategies*, Elsevier 2005
6. M. Kavussanos, I. Visvikis, *FFAs can stabilise revenue*, „Lloyd's Shipping Economist” 2003, Nr 7.
7. Mascarenhas B., Aaker D., *Strategy over the business cycle*, „Strategic Management Journal”, 1989, nr 10.
8. Mejszutowicz K., *Podstawy inwestowania w kontrakty terminowe i opcje*, GPW, Warszawa, 2008 r.
9. *More than Shipping 2013*, NYK, Marzec 2011
10. Plewiński L., *Polska polityka transportu morskiego w dobie integracji z Unią Europejską*, Wyd. US, Szczecin 2004
11. Plomaritou E., *The Key Stages of Marketing Implementation In Shipping Companies: an Empirical Research of Marketing Implementation in the Largest Tanker and Liner Companies in the World*, „Shipping in the Era of Social Responsibility”, Greece, 2006.

<sup>18</sup> M. Kavussanos, I. Visvikis, *FFAs can stabilise revenue*, „Lloyd's Shipping Economist” 2003, Nr 7.



12. *Shipping Statistics and Market Review*, ISL, Bremen, No 4, 2012
13. *Shipping Statistics Yearbook 2009*, ISL, Bremen 2009
14. Sodal S., Koekebakker., Adland R., *Value based trading of real assets in shipping under stochastic freight rates*, IAME Conference, Melbourne, July 2006.
15. Stopford M., *Maritime Economics*, Routledge, London 2006
16. Wrzosek W. (red), *Strategie marketingowe*, SGH, Warszawa 2001
17. [www.navios.com](http://www.navios.com)